

Tino Puistosalo

Kansainvälisten logistiikkayritysten liiketoimintamallien vertailu

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Tuotantotalous

Insinööriytyö

5.5.2014

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Tino Puistosalo Kansainvälisten logistiikkayritysten liiketoimintamallien vertailu 35 sivua 5.5.2014
Tutkinto	Insinööri (AMK)
Koulutusohjelma	Tuotantotalous
Suuntautumisvaihtoehto	ICT-teknologia
Ohjaaja(t)	Yliopettaja Thomas Rohweder
<p>Tämän insinööriyön tavoitteena on vertailla suurten kansainvälisten logistiikkayritysten liiketoimintamalleja ja kehittää vertailun tueksi vertailutyökalu.</p> <p>Insinööriyön kohdeyrityksinä on Suomessa toimivia kansainvälisiä logistiikkayrityksiä.</p> <p>Tutkimusaineiston keräsin yritysten kotisivuilta, vuosikertomuksista ja esitelmistä. Teoriaosuudessa olen tutustunut logistiikka-alan ja liiketoimintamallinnuksen kirjallisuuteen.</p> <p>Viitekehyksessä on vertailtu yritysten liiketoimintamalleja viiden liiketoimintamoduulin kautta. Lopputuloksena on helppolukuinen taulukko, minkä avulla on tehdä nopea analyysi yritysten liiketoiminnasta</p>	
Avainsanat	Logistiikka, liiketoimintamalli, analysointi

Author(s) Title	Tino Puistosalo International logistics companies business model comparison
Number of Pages Date	35 pages 05 May 2014
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Industrial management
Specialisation option	ICT-Technology
Instructor(s)	Principal lecturer Thomas Rohweder
<p>The goal of this thesis was to compare the business models of large international logistics companies to find out their business model. Five major international logistics companies were chosen for comparison in this thesis and the comparison model was made based on relevant literature and articles.</p> <p>The comparison data was collected from the companies websites and from the latest annual reports. After data gathering the comparisons were made and differences and similarities were summarized.</p> <p>The results of this work strengthen the presumptions regarding the similarities of the business models of the logistics companies explored for this study, although some differences were also identified.</p> <p>For a more accurate business model comparison it would be useful to study the impact the business models have on the financial aspect of the business. In the current form this thesis provides a good overall view about business models in logistics companies.</p>	
Keywords	Logistics, business model, analysis

Sisällys

Lyhenteet

1	Johdanto	1
1.1	Taustaa logistiikkayrityksistä ja toimialasta	1
1.1.1	Taustaa liiketoimintamalleista	2
1.1.2	Insinööriyön tavoitteet	2
1.1.3	Insinööriyön toteutustapa	3
1.1.4	Insinööriyön prosessin vaiheet.	3
1.1.5	Tiedonkeruu ja analysoinnin toteutus	4
2	Tarkastelukehyksen muodostaminen alan kirjallisuuden pohjalta	5
2.1	Johdatus logistiikkaan ja toimitusketjun hallintaan	5
2.2	Liiketoimintamallinnus lähteen Business Model Generation mukaan	6
2.2.1	Liiketoimintamallinnus lähteen Reinventing your business model mukaan	9
2.2.2	Liiketoimintamallinnus Liiketoiminnat arvonluojina kirjan mukaan	11
2.2.3	Liiketoimintamallinnus lähteen Dynaamisen ja innovatiivisen liiketoimintamallin suunnittelu mukaan	12
2.2.4	Liiketoimintamallinnus lähteen Business Model Innovationin mukaan	14
2.3	Tarkastelukehys	16
3	Logistiikkayritysten liiketoimintamallien analyysi ja tulokset	19
3.1	Asiakaslupaus	23
3.2	Ansaintalogiikka	25
3.3	Avainaktiviteetit	26
3.4	Jakelukanavat	28
3.5	Asiakassegmentit	29
3.6	Yritysvertailun yhteenveto	30
4	Johtopäätökset	32
4.1	Lyhyt yhteenveto	32
4.2	Arviointi	32
	Lähteet	34

1 Johdanto

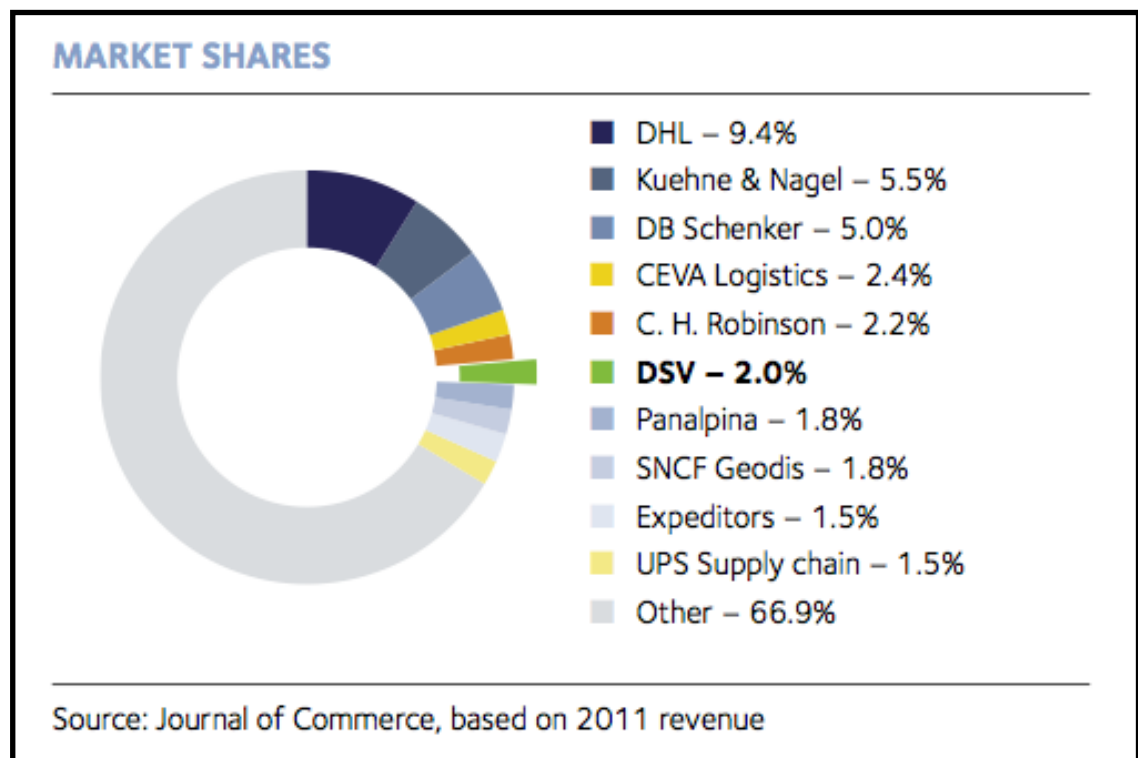
Tämän työn tarkoituksena oli selvittää Suomessa toimivien logistiikkayritysten liiketoimintamalleja ja vertailla niitä keskenään. Tutkimuksessani perehdyin suurten logistiikkayritysten liiketoimintamalleihin.

Tämän insinööriyön tavoitteena on löytää niin yhtäläisyyksiä kuin eroavaisuuksia valituista logistiikka-alan yrityksistä ja tehdä johtopäätöksiä saatujen tietojen perusteella.

1.1 Taustaa logistiikkayrityksistä ja toimialasta

Logistiikalla tarkoitetaan yritysten materiaalivirtojen ja niihin liittyvien tietojen hallintaa. Sen oleellisena osana tarkoitetaan useimmiten yrityksen ulkopuolisia materiaalivirtoja ja niihin liittyviä toimintoja. Näitä toimintoja ovat esimerkiksi materiaalin hankinta, varastointi, kuljetus ja jakelu. Vertailtaviksi logistiikkayrityksiksi valitsin Suomessa toimivia kansainvälisiä yrityksiä ja rajasin ne vuoden 2012 liikevaihdon perusteella kuuteen suurimpaan. (<http://www.yrityssuomi.fi/fi/logistiikka.>)

Taulukko 1. Vertailtavien yritysten markkinaosuudet



Vertailtavat yritykset on valittu logistiikka-alan suurimpien toimijoiden joukosta, jolloin tutkittavan tiedon löytymisen pitäisi olla helpommin saatavilla.

1.1.1 Taustaa liiketoimintamalleista

Liiketoimintamalli on kuvaus karkealla tasolla yrityksen liiketoiminnasta eli siitä, mistä yritys saa tulonsa nyt ja pitkällä tähtäimellä. Siinä kuvataan se, mitä yritys tarjoaa, kelle se tarjoaa ja miten se tarjoaa. Voisi siis sanoa, että se on tiivis kuvaus yrityksen liiketoimintasuunnitelamasta.

Liiketoimintamallilla tarkoitetaan siis yrityksen:

- tuotteet
- palvelu
- informaatio
- tulovirtoja
- yrityksen asemoitumista liiketoimintaverkossa
- kuvaus eri osapuolten saamista hyödyistä ja tulonlähteistä

Nykypäivänä yritysten on jatkuvasti haettava uusia toimintamalleja siihen, miten ne saavat kehitettyä asiakkaalle lisäarvoa tuottavia palveluja ja sitä kautta itselleen kassavirtaa. Yrityksen toiminnan jatkumisen kannalta on oleellista, että se pystyy luomaan arvoa asiakkaalle sekä keräämään arvoa. Tuotettavan palvelun tai tavaran on siis oltava riittävän edullinen, jotta asiakas on siitä valmis maksamaan, mutta kuitenkin riittävän arvokas sen myynnin kannattavuuden kannalta. (Pulkinen 2010.)

1.1.2 Insinööriyön tavoitteet

Tämän insinööriyön tavoitteena on kartoittaa viiden keskeisen kansainvälisen logistiikkayrityksen liiketoimintamalleja. Kartoitus toteutetaan liiketoimintamalleja käsittelevän

parhaan kirjallisuuden pohjalta rakennetun tarkastelukehyyksen avulla. Kartoituksen tuloksena syntyy paitsi kuvaus kunkin logistiikkayhtiön liiketoimintamallin sisällöstä, että yhtiöiden välinen vertailu johtopäätöksineen.

1.1.3 Insinööriyön toteutustapa

Insinööriyön toteuttamiseksi etsin tietoa logistiikka-alan ja erilaisista liiketoimintamalleista kirjallisuudesta. Tämän lisäksi tutkin aiheesta kirjoitettuja artikkeleita sekä vertailtavien kohdeyritysten kotisivuja ja vuosikertomuksia.

Tässä insinööriyössä käytin pääasiassa kvalitatiivista tutkimusmenetelmää saatavan tiedon keräämiseen. Aineistoa kerätään alan kirjallisuudesta, joista pyrin saamaan syvällistä tietoa logistiikka-alasta. Yritysten vuosikertomuksista ja kotisivuilta pyrin löytämään tarvittavat tiedot sen liiketoimintamallista. Tässä insinööriyössä tein yritysesitykset näihin tietoihin perustuen.

1.1.4 Insinööriyön prosessin vaiheet.

Insinööriyön tekemisen aloitin asettamalla työlle vaadittavat tavoitteet. Tavoitteiden asettamisen yhteydessä rajasin aiheen Suomessa toimiviin kansainvälisiin logistiikkayrityksiin. Tämän insinööriyön tavoitteena on vertailla Suomessa toimivien kansainvälisten logistiikkayritysten liiketoimintamalleja alan kirjallisuudesta saatujen tietojen pohjalta.

Yrityksiä valittaessa keskityin suuriin toimijoihin, jolloin tieto on avoimemmin saatavilla. Tietoa lähdin keräämään myös tutustumalla alan kirjallisuuteen ja artikkeleihin. Kirjallisuuden lisäksi hain tietoa yritysten kotisivuilta, osavuosikatsauksista ja vuosikertomuksista.

Kirjallisuudesta saatujen teoretietojen pohjalta lähdin kehittämään omaa vertailutyökalua, minkä avulla analysoin yritysten liiketoimintamalleja keskenään. Vertailutyökalusta on tarkoitus tehdä taulukkomuotoinen, jolloin siitä pitäisi tulla mahdollisimman helppolukuinen ja analysoinnin saisi tehtyä nopeasti.

Analyysitulosten on tarkoitus perustua laadulliseen tutkimukseen. Laadullisessa tutkimuksessa pyrin koostamaan saadun tiedon pelkistettyyn muotoon ja tämän jälkeen suoritan yritysten liiketoimintamallien analysoinnin. Lopputuloksena on yleiskatsaus yritysten liiketoimintaan.



Kaavio 1. Opinnäytetyö prosessi

1.1.5 Tiedonkeruu ja analysoinnin toteutus

Insinööriyön tiedonkeruun teen tutustumalla alan kirjallisuuteen sekä tutkimuskohteena olevien yritysten internetsivuihin ja vuosikertomuksiin. Teoriaosuuden pohjalta kehitin analyointia varten tarkastelukehyksen. Analysoitavan tiedon on tarkoitus pohjautua laadulliseen tutkimukseen, jolloin tieto on koostettu pelkistettyyn muotoon analysoinnin helpottamiseksi.

2 Tarkastelukehyksen muodostaminen alan kirjallisuuden pohjalta

Liiketoimintamalleihin löytyi monia eri lähteitä ja tapoja ilmaista asia. Seuraavissa luvuissa on esitelty tähän insinööriyöhön valitut lähteet.

Liiketoimintamallilla yritys kuvaa sen liiketoiminnan peruspilarit, miten se tekee, toimittaa ja kerää arvoa. Liiketoimintamalli siis kuvaa hyvin karkeasti yrityksen ydinliiketoimintaa. Yleisesti liiketoimintamallit on jaettu neljästä kahdeksaan osioon. Näistä kerron lisää seuraavissa luvuissa. Yksinkertaisesti liiketoimintamallin voisi jakaa kysymyksiksi:

Kohde asiakas?

Minkä ongelman yritys lupaa ratkaista?

Mitä lisäarvoa yritys tuottaa asiakkaalle?

Miten tavoitat, hankit ja pidät asiakkaat?

Miten erotus muista kilpailijoista?

Miten yritys tuottaa liikevaihdon?

Millainen on yrityksen kulurakenne?

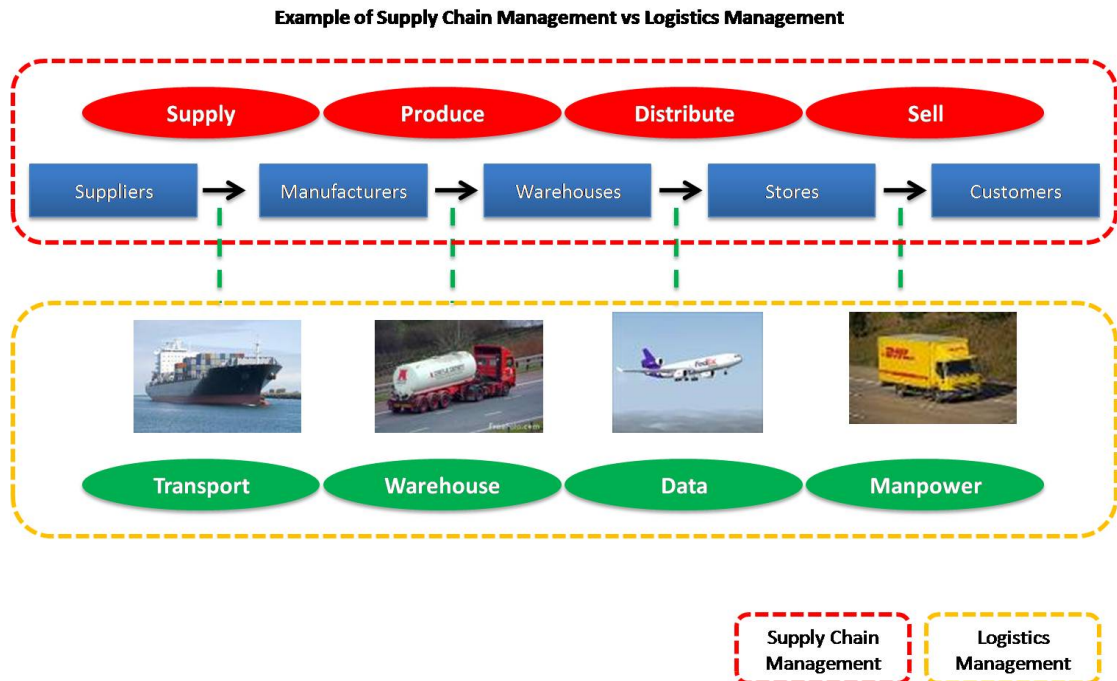
Näiden kysymysten pohjalta lähdin keräämään tietoa yritysten liiketoimintamalleista ja tutustumaan työn kannalta oleellisimpaan lähdekirjallisuuteen. (Osterwalder 2010.)

2.1 Johdatus logistiikkaan ja toimitusketjun hallintaan

Logistiikalla tarkoitetaan useimmiten materiaalin kuljettamisesta paikasta A paikkaan B, mutta se on erittäin karkea kuvaus siitä, mitä kaikkea logistiikkaan ja koko alaan kuuluu. Logistiikan tarkoituksena on hallita materiaalien koko arvoketjua aina raaka-aineiden valmistuksesta sen kuljettamiseen loppuasiakkaalle.

Logistiikkaan kuuluu siis yritysten materiaalin hankinta, kuljetusten ja varastoinnin suunnittelu ja ohjaus. Lisäksi olennaisena osana siihen sisältyy valmiiden tuotteiden varastointi, kuljetus ja jakeluiden suunnittelu.

Tuotantoyrityksissä logistiikkaan kuuluu myös yrityksen sisäisten materiaalivirtojen hallinta. Logistiikan tehtävä on tällaisissa yrityksissä varmistaa, että tarvittavat materiaalit ovat oikeassa paikassa silloin, kun niille on tarvetta.



Kuva 1. Toimitusketjun vaiheet

Kuten ylläolevasta kaaviosta voi havaita, on toimitusketjujen hallinnalla suuri merkitys logistiikassa. Logistiikkaa ja toimitusketjujen hallintaa tarvitaan siis aina, kun materiaalia liikkuu. (Sakki 1999; khairul-anwar.com,)

2.2 Liiketoimintamallinnus lähteen Business Model Generation mukaan

Business model generation -kirjassa liiketoimintamallinnus on jaettu yhdeksään kategoriaan, missä on kuvailtu yrityksen peruspilarit ja kuinka se tuottaa arvoa omistajilleen. Nämä yhdeksän elementtiä on jaoteltu neljään liiketoiminnan osaan:

Asiakkaat

Yritys voi tarjota palveluitaan eri asiakkaille, kuten massamarkkinoilla suurella volyymillä tai kapeammilla markkinoilla. Logistiikka-alalla tämä tarkoittaa käytännössä, että massamarkkinat sijoittuvat jakelutoimintaan, ja kapeammat markkinat taas löytyvät erikoiskuljetuksista.

Yrityksen tarjoama

Mitä yritys tarjoaa, on yrityksen arvolupaus, mikä on se markkinointi väline ja millä yritys saa tuotettua lisäarvoa asiakkaalle. Se voi olla esimerkiksi suorituskyvyn lisääminen, jolloin asiakas saa toimitettua tuotteensa nopeammin eteenpäin kuin kilpailevat yritykset tai laadukkaan palvelut. Esimerkiksi kuljetustoiminnassa se voisi tarkoittaa, että asiakas saa tuotteen ehjänä perille. Yritys voi tarjota myös palveluita kilpailijoita pienemmillä kustannuksilla, mikä taas parantaisi asiakkaan kannattavuutta.

Yrityksen rakenne

Yrityksen rakenteen toimivuus vaikuttaa sen tehokkuuteen ja tuottavuuteen. Kun yrityksen rakenne ja organisaatio ovat toimivia, saadaan avainaktiviteetit tehtyä tehokkaasti. Tehokkuus taas lisää yrityksen kannattavuutta, ja tehokkaasti toimiva yritys pystyy pitämään hinnoittelun kohtuullisena.

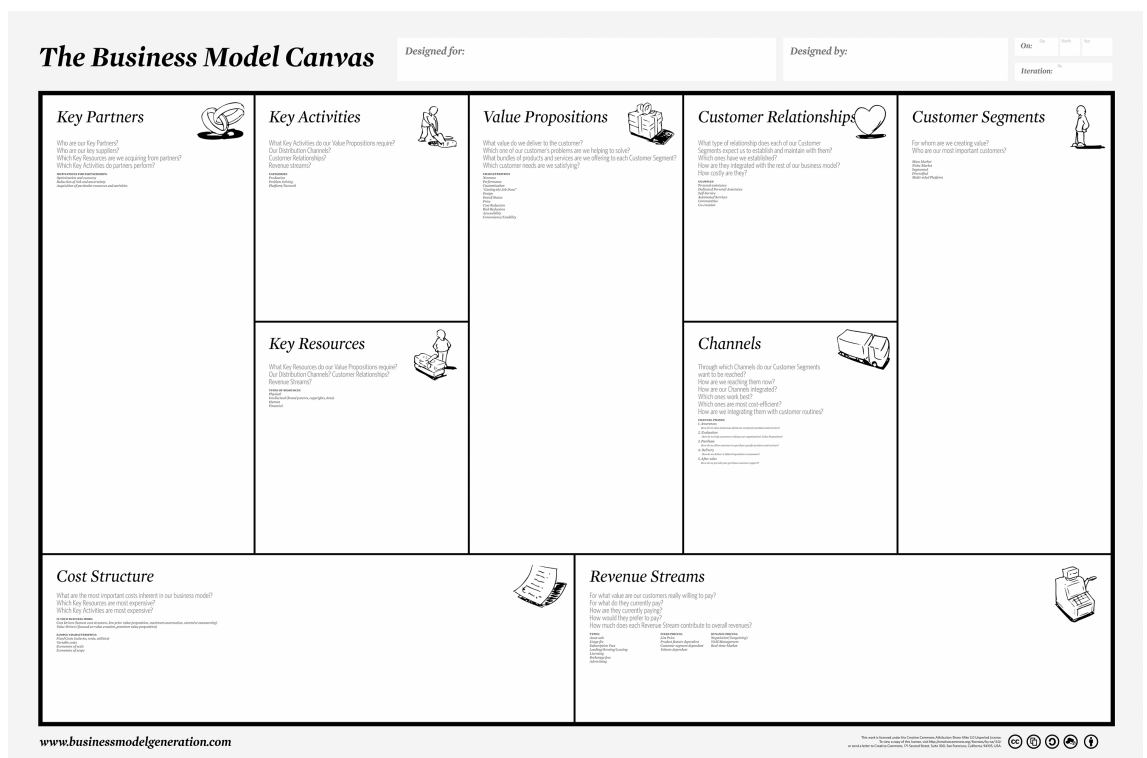
Yrityksen talous

Yrityksen kannattavan liiketoiminnan pohjalla on sen tehokas ja kevyt kulurakenne. Yrityksen liiketoiminnan rakennetta voi kuvailla kahdella tapaa: kululähtöinen tai arvo­lähtöinen. Logistiikkayrityksen ovat tässä mielessä molemmilla tavoilla toimivia. Samalla kun ne yrittävät pitää kulurakenteensa pienenä, pyrkivät ne samalla kasvattamaan palveluitaan arvolähtöisesti.

- liikevaihdon lähteet
- liikevaihdon lähteinä yrityksellä voi olla useita:
- tavaroiden myynti

- käytön mukaan tapahtuva laskutus
- tilausperusteinen
- vuokraus
- lisenssimaksut
- välityspalkkioon perustuva
- mainonta ja markkinointi.

Tyypillisimpiä liikevaihdon lähteitä logistiikkayritykselle näistä on käytön mukaan ja tilausperusteinen liiketoiminta.



Kuva 2. Business Model Generation lähteen liiketoimintamallipohja

Osterwalder on kuvannut liiketoimintamallin rakennetta yllä olevan kaavion tavalla. Siinä on otettu huomioon muun muassa yrityksen avainkumppanit ja kulurakenne. (Osterwalder 2010.)

2.2.1 Liiketoimintamallinnus lähteen Reinventing your business model mukaan

Harvard Business Review -lehdessä julkaistussa artikkelissa määritettiin liiketoimintamallin koostuvan neljästä pääelementistä:

Customer value proposition (CVP) - Asiakaslupaus

Menestyvä yritys on löytänyt keinon, jolla se saa tuotettua lisäarvoa asiakkaalle. Tämä edellyttää, että yritys ymmärtää työn laajuuden ja ratkottavan ongelman, jotta se pystyy tarjoamaan siihen oikeanlaisen ratkaisun.

Profit formula - Tuottokaava

Tämän kaavan avulla tarkastellaan yrityksen liikevaihtomallia, kulurakennetta, katetta ja resurssien saatavuutta. Kaikki nämä vaikuttavat yrityksen tuottavuuteen ja kuluihin.

Tuottokaavaan kuuluu tämän lähteen mukaan:

- liikevaihtomalli, hinta x myynti
- kulurakenne, suorat ja epäsuorat kulut, mittakaavaetu
- varastojen nopeus, kuinka nopea varastonkiertonopeuden pitää olla, kiinteä omaisuus ja muut varat.

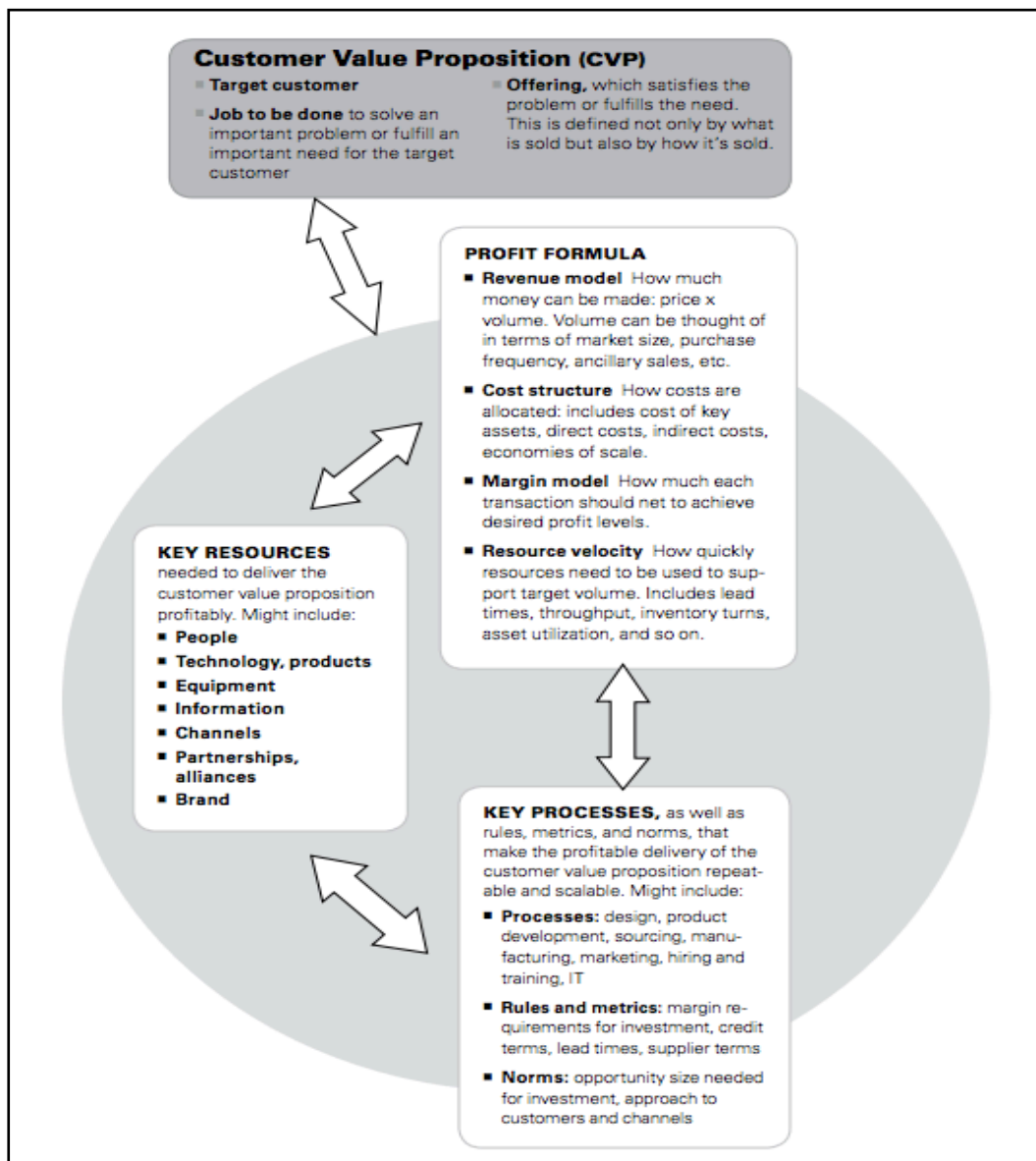
Avainasia liiketoimintamalleissa on asettaa hinta, jolla saadaan tuotettua asiakkaalle lisäarvoa ja vasta sen jälkeen määrittellä muuttuvat kulut ja tuottovaatimukset, jolloin nämä yhdessä määrittävät tarvittavan tuotantomittakaavan ja resurssien tarpeen.

Key resources - Pääresurssit

Avainresurssit ovat yrityksen varat, kuten esimerkiksi ihmiset, teknologia, tuotteet, palvelut, laitteet, kanavat ja brändi.

Key processes - Avainprosessit

Avainprosessit koostuvat toiminnallisista ja johdollisista prosesseista, jotka mahdollistavat arvon tuottamisen uudelleen ja uudelleen. Tällaisia ovatesimerkiksi koulutus, kehitys, tuotanto, budjetointi, suunnittelu, myynti ja palvelut.

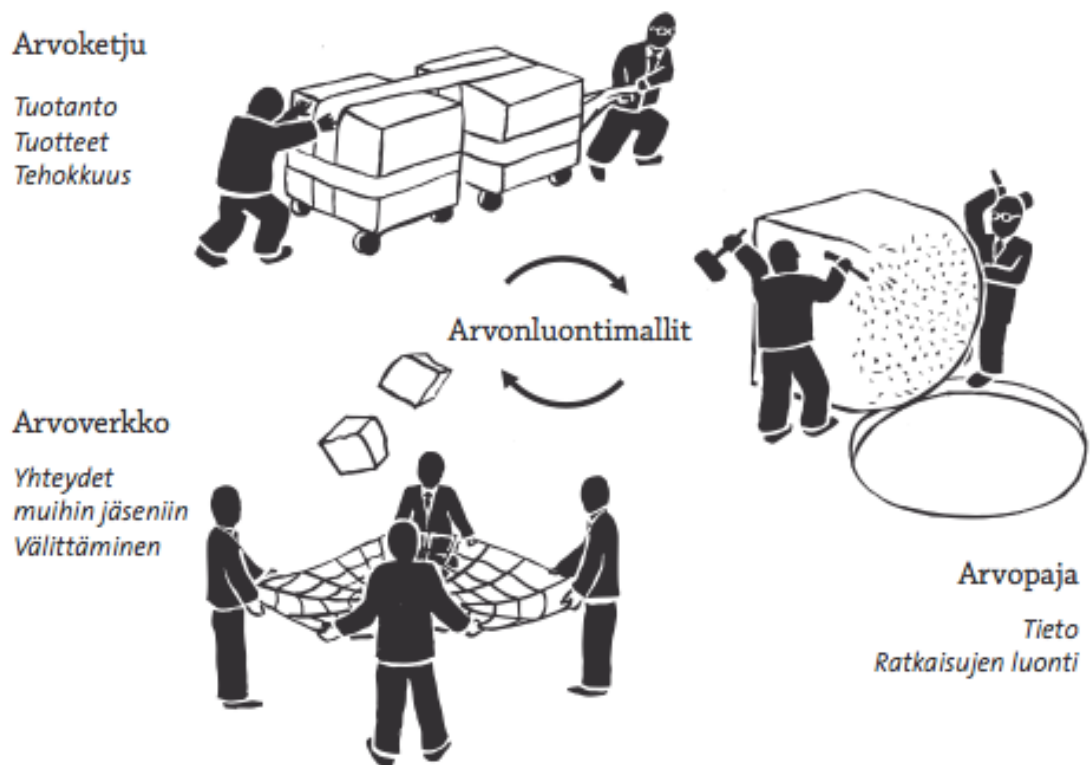


Kuva 3. Liiketoimintamallin kaavio

Ylläolevasta kuvasta 3 voi nähdä, miten ja mistä osa-alueista muodostuu asiakkaan lisäarvo tuottokaavan, avainresurssien ja avainprosessien yhteisvaikutuksella. (Johnson ym. 2009.)

2.2.2 Liiketoimintamallinnus Liiketoiminnat arvonluojina kirjan mukaan

Tämän lähteen mukaan liiketoimintamallinnuksen lähestymistapana on arvonluontimalli. Lähteen liiketoimintamalli on jaettu kolmeen kategoriaan.



Kuva 1. Liiketoimintamallin arvonluontimalli

Arvonluontimallissa *arvoketju* on tuotantolähtöinen, se perustuu työn muuttamisesta tuotteeksi tai palveluksi. Arvoketju keskittyy lähinnä yrityksen strategiseen toimintaan, sen pääpaino on liiketoiminnan tehostamisessa. Arvoketjun benchmark-mittareiksi sopiis kapasiteetin käyttöaste, liiketoiminnan mittakaava ja sen tuomat edut. *Arvopaja* perustuu hyödynnettävän tiedon ja osaamisen käyttämiseen asiakkaan ongelmien ratkaisemisessa. Arvopajamallissa yritys hyödyntää sen tieto-taitoa asiakkaan ongelmien ratkaisussa. Asiakkaat ovat valmiita maksamaan tietystä ongelmasta, ja logistiikka-alalla se liittyy yleisimmin varastoinnin ja kuljetuksen resurssiongelmiin. *Arvoverkon* avulla yritys taas luo lisäarvoa itselleen resurssien ja tiedon vaihtamisen asiakkaiden

välillä. Logistiikka-alalla arvoverkkoa voisi kuvailla alihankkijoiden hyödyntämistä kuljetustoiminnassa. Arvoverkko on siis omalla tavallaan välitysliiketoimintaa.

Yhteenvetona tästä lähteestä voisi todeta, että se jakaa liiketoimintamallit kolmeen ryhmään.:

1. Arvoketjumalli, jonka arvoketjumallissa asiakas ostaa itselleen tuotteita, jolloin asiakkaalla on tavoitteena oman liiketoimintansa kehittäminen.
2. Arvopajamalli missä asiakas ostaa ongelmanratkaisun ongelmiinsa. Tällöin asiakkaalle tarjotaan asiantuntijapalveluita.
3. Arvoverkostomalli, jossa asiakas haluaa kehittää omia yhteyksiään asiakkaisiin, toimittajiin ja liiketoimintakumppaneihin. Asiakas haluaa tällöin useimmiten valmiin infrastruktuurin, jonka ympärillä se voi kehittää omaa liiketoimintaa. (Pulkkinen ym. 2005.)

2.2.3 Liiketoimintamallinnus lähteen Dynaamisen ja innovatiivisen liiketoimintamallin suunnittelu mukaan

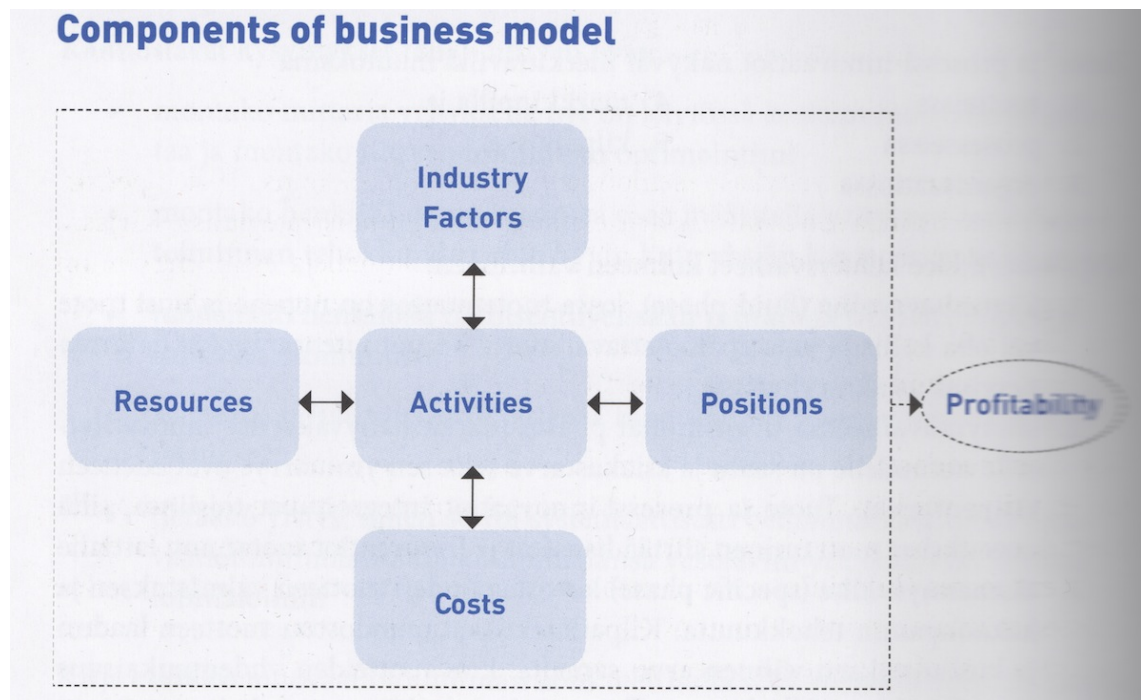
Dynaamisessa liiketoimintamallissa yritys ottaa huomioon kehittyvän kilpailun sekä ympäristön muutokset, jolloin se uusii ja kehittää edelleen omaa liiketoimintamalliansa kannattavan liiketoiminnan turvaamiseksi.



Kuva 5. Dynaaminen liiketoimintamalli

Dynaamisen liiketoimintamallin etuna passiivisempaan verrattuna on sen nopea reagoitakyky markkinoiden, kilpailun ja toimintaympäristön muutoksiin. Logistiikka-alalla on tämän päivän muutostrendinä ympäristöystävällisyys ja CO₂-päästöjen vähentäminen ja seuraaminen.

Tässä kirjassa oli myös referoitu Allan Afuafin kirjoittamasta Business Models – A Strategic Management Approach -kirjan liiketoimintamalliin oleellisesti kuuluvia komponentteja.



Kuva 6. Liiketoimintamallin komponentit

Tämän liiketoimintamallin mukaan yrityksen päätoiminnot ovat avainasemassa. Aktiviteetit määrittelevät muiden komponenttien kanssa, miten yritys tekee rahaa. Yrityksen resursseilla tehdään siis asiakkaalle lisäarvoa. Tämä liiketoimintamalli näyttää siis, miten yritys tuottaa asiakkaalle lisäarvoa ja sen haluamia etuja, miten se samalla tuottaa itselleen kassavirtaa. (Sjöholm 2010.)

2.2.4 Liiketoimintamallinnus lähteen Business Model Innovationin mukaan

Tämän lähteen mukaan liiketoimintamallien edistyneisyys on jaettu kuudelle tasolle. Tässä insinööriyössä keskityn yrityksiin, jotka ovat vähintään tasolla 4. Tämän lähteen lähestymistapa on enemmän teknologiateollisuusnäkökulmasta, mutta sitä on mahdollista hyödyntää myös logistiikka-alaan.

Taso 1

Yritys ei ole määrittänyt omaa liiketoimintaansa täysin ja siinä on puutteita liiketoimintaprosesseissa ja niiden johtamisessa. Useimmiten tämän tapaiset yritykset kilpailevat hinnan ja saatavuuden avulla, joita osa asiakkaista arvostaa eniten.

Taso 2

Tämän mallin mukaiset yritykset ovat hieman edistyneempiä liiketoimintamallissaan verrattuna tavan 1 mukaisiin yrityksiin. Näissä yrityksissä on pyritty löytämään tietty asiakasryhmä. Tavan 2 yrityksillä ei välttämättä ole resursseja panostaa uusiin tuotteisiin joilla voisi erottua markkinoilla. Tämän vuoksi nämä yritykset saattavatkin pitkällä aikavälillä sulautua massaan eivätkä enää erotu yksilöllisillä tuotteilla.

Taso 3

Näillä yrityksillä on enemmän resursseja erottua massasta. Tämän vuoksi niillä on kapasiteettia panostaa useampaan segmenttiin samanaikaisesti. Näillä yrityksillä on mahdollisuus olla huomattavasti kannattavampia kuin kahdella ensimmäisen tavan mukaisilla yrityksillä. Haittapuolena tämän toimialueen yrityksillä on korkea hintakilpailu, mutta etuna taas alhaiset tuotantokustannukset.

Taso 4

Yrityksellä on jo suunniteltu liiketoimintamalli, ja se on julkisesti tiedossa. Tällä tasolla olevalla yrityksellä on jo huomattavasti paremmin resursseja liiketoiminnan pyörittämiseen. Tässä insinööriyössä keskitytään vähintään tällä tasolla oleviin yrityksiin, jolloin tietoa on paremmin saatavilla.

Taso 5

Yritykset soveltavat tehokkaasti innovaatioprosesseja sen liiketoimintamallissa, ja ne ovat osa päivittäistä liiketoimintaa. Yrityksellä on tällä tasolla selvä näkemys koko tilaus-toimitusprosessista.

Taso 6

Kehittyneimmät yritykset soveltavat jatkuvasti uusia innovaatioita liiketoiminnassaan. Näillä yrityksillä on kokemusta ja halua sitoutua useampaan liiketoimintamallin tyyppisiin. Osa yrityksistä kasvattaa organisaation sisällä pieniä start up -yrityksiä ja niiden onnistuessa eriyttävät ne omiksi yhtiöksi. Tavan 6 mukaisesti toimivilla yrityksillä on

usein asiakasyritys partnerina liiketoiminnassa jakamassa liiketoiminnan riskiä. Tällä tavalla toimien yrityksellä on mahdollista kasvattaa yhtiön arvoa tehokkaasti.

Tämä lähde on kirjoitettu enemmän teknologiayritykselle, mutta siitä sai myös hyödyllistä lisäarvoa tämän työn logistiikkayritysten liiketoimintamallien vertailuun. (Chesbrough 2007.)

Taulukko 2. Liiketoimintamallin matriisitaulukko

Table 2. The matrix of business model, innovation and IP management process [15].

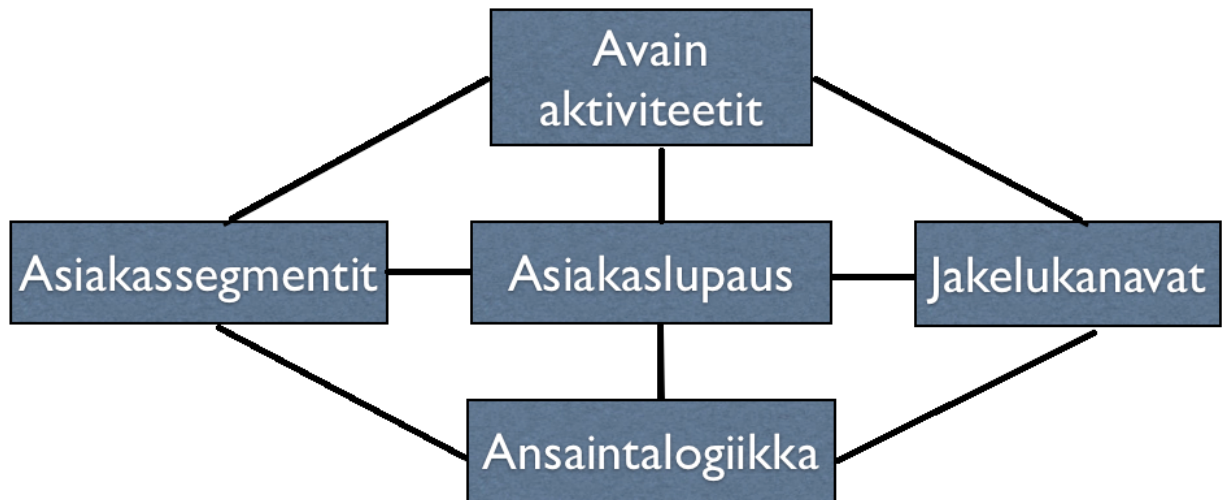
	Business model	Innovation process	IP management
Type 1	Undifferentiated	None	Not applicable
Type 2	Differentiated	Ad hoc	Reactive
Type 3	Segmented	Planned	Defensive
Type 4	Externally aware	Externally supportive	Enabling asset
Type 5	Integrated	Connected to business model	Financial asset
Type 6	Adaptive	Identifies new business model	Strategic asset

Taulukon avulla on helppo vertailla liiketoimintamallien eri tasojen välisiä eroja.

2.3 Tarkastelukehys

Kirjallisuutta tutkiessani havaitsin logistiikka-alan yritykselle selkeitä piirteitä. Näiden perusteella räätälöin edellä mainittujen lähteiden perusteella liiketoimintamalleille taulukon.

Logistiikkayritykselle havaitsin kirjallisuuden perusteella liiketoimintamallissa olevan viisi tärkeää komponenttia.



Kuva 2. Vertailtavat liiketoimintamoduulit

Liiketoimintamallin ydin on mielestäni yrityksen asiakaslupaus eli siis se, miten ja millä tavoin yritys tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Lisäarvon tuottaminen voi olla esimerkiksi uuden tuotteen tuoma lisäarvo, tehokkuuden parantaminen tai pelkästään asiakkaalle räätälöity tuote tai palvelu.

Asiakaslupauksen ympärille sijoittuu liiketoimintamallissa asiakassegmentit, joille yritys tuottaa lisäarvoa. Logistiikka-ala on pääsääntöisesti keskittynyt massamarkkinoihin, eli se pystyy tuottamaan lisäarvoa monelle erityyppiselle asiakkaalle.

Avainaktiviteetit ovat ne tavat, joilla yritys tuottaa lisäarvon asiakkaalle. Logistiikka-alalle tyypillisiä avainaktiviteettejä on kuljetustoiminta, jota voisi verrata teollisuusyrityksen tuotantoon. Toinen tyypillinen avainaktiviteetti on ongelman ratkaisu kuten esimerkiksi asiakkaan tilaus-toimitusketjunhallinta.

Ansaintalogiikalla yritys määrittelee ne toiminnot, joilla se saa tulonsa. Logistiikkayritys saa tulonsa tyypillisesti sopimuskuljetuksista ja varastonhallinnasta. Muita mahdollisia tulon lähteitä voi olla esimerkiksi vuokraus, lisensointi ja käyttömaksut.

Jakelukanavat on logistiikkayritykselle tärkeä määrittellä. Siinä määritellään ne tavat, joilla yritys saa yhteyden asiakkaaseen. Näitä voivat olla esimerkiksi noutopalvelu, logistiikkakeskukset ja internetmyynti.

Asiakassegmenttien määrittelyssä yrityksellä on pääasiassa mielessä vain yksi kysymys: kenelle luoda lisäarvoa? Asiakkaina yrityksellä voi olla eri alojen yrityksiä tai yksityishenkilöitä.

Taulukko 3. Liiketoimintamallien vertailutaulukko

Liiketoimintamoduulit	Yritys A	Yritys B				
Asiakaslupaus						
Asiakassegmentit						
Ansaintalogiikka						
Jakelukanavat			...			
Avainaktiviteetit						

Seuraavassa luvussa teen vertailun ylläolevan taulukon pohjalta.

3 Logistiikkayritysten liiketoimintamallien analyysi ja tulokset

Tämän luvun alussa esittelen lyhyesti vertailtavat yritykset ja niiden liiketoiminnan.

DB Group

Deutsche Bahn on saksalainen logistiikka-alan yritys, joka on monipuolisesti liiketoimintaa harjoittava yritys. Sen tavoitteena on olla ekologisesti kasvava täyden palvelun logistiikan tarjoaja.

DB Schenker on keskittynyt rahdinkuljetukseen. Se on jakanut liiketoimintansa kolmeen segmenttiin.

Maakuljetukset

Maakuljetuksissa se on Euroopan suurin, ja toimintaa sillä on 40:ssä Euroopan maassa. Sen liiketoimintalupauksena on mahdollistaa asiakkaalle ajallisesti ja taloudellisesti sopiva palvelu sisältäen logistiikkaketju läpi Euroopan. Se hyödyntää kuljetuksissaan niin rautatieverkostoa kuin maanteitse tapahtuvaa kuljetuspalvelua.

Ilma- ja merirahti

Ilmarahdin osalta DB Schenker on toiseksi suurin toimija ja merirahdin osalta kolmanneksi suurin. Se pystyy tarjoamaan palveluita laidasta laitaan kyseisen toimialan palveluita. Pitääkseen lentorahdin hintatason kohtuullisena se on kehittänyt tehokkaan yhdistelmän Aasian ja Euroopan välisille kuljetuksille, ja se hyödyntää siinä sekä meri että ilmakuljetuksia. Näin saavutetaan edullinen hintataso ja päästään nopeampiin toimitusaikoihin.

Sopimuslogistiikka

Sopimuslogistiikka on DB Schenkerin pienin toimiala, mutta se on siitä huolimatta maailmanlaajuinen kattaen kaikki maanosat. Maailmantilastoissa se on viidenneksi suurin ja tulevaisuuden tavoitteena sillä on kasvaa entistäkin suuremmaksi. Tällä hetkellä se tarjoaa logistiikkaratkaisuja monien teollisuusalojen tarpeisiin. Sen palveluliiketoiminta kattaa kaikki tasot arvoketjussa ja sen ydinosaamista on kehittää ja toteuttaa ratkaisu

monimutkaisiinkin toimitusketjuihin. Toimitusketjujen hallintaan DB Schenkerillä on oma IT-järjestelmä, minkä avulla se pystyy hallinnoimaan erilaisia toimitusketjuja.

Lisäksi siihen kuuluu yksityishenkilöille suunnattuja palveluita kuten juna- ja linja-autoliikenne sekä autonvuokrauspalvelut.

Kühne + Nagel International AG

Kühne + Nagel on seitsiläinen kuljetus- ja logistiikkayritys. Sen ydinliiketoimintaan kuuluvat merirahti ja lentokuljetusten jakelu, sopimuslogistiikka ja IT-pohjaiset logistiikkaratkaisut.

Se on jakanut liiketoimintansa kahdeksaan segmenttiin, joita ovat.

- merirahti
- lentorahti
- tie ja raidelogistiikka
- sopimuslogistiikka
- integroidut logistiikkapalvelut
- kiinteistöliiketoiminta
- vakuutusliiketoiminta.

Asiakkaina on pääasiassa teollisuusyrityksiä monilta eri toimialoilta.

DHL

DHL luonnehtii itseään maailman johtavaksi posti- ja logistiikkapalveluyritykseksi. Sillä on brändinsä perusteella uniikki portfolio logistiikka- ja viestintäpalveluja. Siltä löytyy asiakkaille niin standardoituja ratkaisuja kuin asiakkaan tarpeiden mukaan räätälöityjä palveluja. Standardoidut ratkaisut pitää sisällään muun muassa postiliiketoiminnan

Saksassa. Räättälöityihin palveluihin kuuluu toimitusketjujen hallintapalvelu. Postitoiminta on siis keskittynyt pelkästään Saksanmarkkinoille, ja logistiikkatoiminnot ovat maailmanlaajuiset. DHL on jakanut liiketoimintansa neljään divisioonaan, joita ovat Mail, Express, Global Forwarding ja Supply Chain.

- mail on keskittynyt Saksan postinjakeluun
- express pitää sisällään kuriiriliiketoiminnan
- global forwarding koostuu rahtiliikenteestä
- supply Chain on keskittynyt logistisiin kokonaisratkaisuihin.

Liikevaihtona mitattuna yllä mainitut divisioonat jakautuvat melko tasaisesti, ja jokainen muodostaa noin neljänneksen yhtiön liikevaihdosta.

CEVA Logistics

Ceva Logistics on yhtiönä melko nuori, sillä se on perustettu vuonna 2007 TNT Logisticsin ja Apollo Management yhdistymisen seurauksena. Toimitusketjuverkosto sillä on yli 170 maassa ja työntekijöitä noin 44 000.

Liiketoimintansa CEVA Logistics on jakanut neljään segmenttiin, joita ovat:

- konsultointi ja ratkaisusuunnittelu
- sopimuslogistiikka
- koko toimitusketjun hallinta
- rahdinkäsittely.

Asiakkaina CEVA:lla on pääasiassa teollisuusyrityksiä useilta eri toimialoilta.

DSV

DSV on tanskalainen kansainvälisesti liiketoimintaa harjoittava kuljetus- ja logistiikka-palveluiden yritys. Toimintaa sillä on yli 70 maassa ja työntekijöitä vuonna 2010 lähes 22000 henkilöä. Yritys on perustettu vuonna 1976.

Se on jakanut liiketoimintansa neljään divisioonaan, joita ovat ilma-, meri-, ja maantie-kuljetukset sekä ratkaisupalvelut. Sen räätälöidyt ratkaisupalvelut on suunniteltu katta-maan koko toimitusketju. Suurin osa sen liikevaihdosta tulee Pohjoismaista ja vain pieni osa Aasiasta ja Pohjois- ja Etelä-Amerikasta.

Lähes 50% liikevaihdossa tulee maantiekuljetuksista ja vain 11 % ratkaisupalveluista.

3.1 Asiakaslupaus

Tässä liiketoimintamoduulissa havaitsin suurimmat erot ja pyrin saamaan ne vertailtavaan muotoon.

Taulukko 4. Asiakaslupauksen vertailu

Liike-toiminta-moduulit	DB Group	Küehne + Nagel	DHL	CEVA	DSV
Asiakaslupaus/Arvolupaus	Toiminta ilman välikäsiä	Kuorman optimointi	Luotettavuus toimituksetjuissa	Nopeat toimitukset	Räätälöidyt logistiikka-palvelut
	Yksilölliset palveluratkaisut	Kuljetusverkostojen analysointi	Lisäarvo-palvelut	Joustavat kuljetusratkaisut	Toimialakohtaiset palvelut
	Sopimuslogistiikka	Kilpailukyiset palvelut - Nopeus	Toimialakohtaiset ratkaisut	Laadukkaat kuljetukset	Erilliset lisäarvo-palvelut

Asiakaslupauksena on tyypillisesti laadukkaat palvelut, nopeus ja tehokkuus. Nämä ovat kuitenkin tyypillistä asiakasmarkkinoinnin mukaisia lupauksia, joten yritin löytää hieman teknisempää näkökulmaa tähän aiheeseen.

DB Group:in asiakaslupaus eroaa hieman muista sillä tavalla, että se ei lupaa olevansa halvin vaihtoehto, vaan korkeammalla hinnalla se lupaa takaavansa paremmin laadukkaat palvelut asiakkaille. Se toimii ilman välikäsiä, joten se pystyy itse vaikuttamaan paremmin omaan liiketoimintaansa ilman kolmansia osapuolia. Yksilöllisten palveluratkaisujen avulla asiakas voi olla varma, että se saa parhaimman avun logistiisiin ongel-

miinsa. Johtopäätöksenä näiden perusteella voisi sanoa, että DB Group palvelee asiakkaita laatulähtöisesti.

Kühne + Nagel lupaa asiakkaalle kuorman optimointia, kuljetusverkostojen analysointia ja nopeita kuljetuksia. Näiden perusteella sanoisin yrityksen asiakas- ja arvolutupausena olevan lupaus toimitusketjujen tehokkuudesta.

DHL lupaa asiakkaalle luotettavuutta, minkä voisi rinnastaa laatuun. Lisäarvopalveluiden ja toimialakohtaisten ratkaisujen avulla se pyrkii yksilöllisiin logistiikkaratkaisuihin. Sillä on siis mielestäni asiakaslähtöinen liiketoimintatapa.

CEVA Logistics lupaa nopeuden ja joustavuuden avulla myös laadukkaita palveluita. Laadukas palvelu on mielestäni hyvin myös asiakastyytyväisyyttä. Kun asiakas on tyytyväinen, kokee se silloin saaneensa laadukasta palvelua. Yrityksellä on DHL:n tapaan asiakaslähtöinen liiketoiminta.

DSV on lisäarvopalveluiden ja toimialakohtaisten ratkaisujen puolesta DB:n ja DHL:n yhdistelmä. Lisäksi se tarjoaa räätälöityjä kuljetusratkaisuja, mikä sekin on mielestäni asiakaslähtöistä ajattelutapaa.

3.2 Ansaintalogiikka

Ansaintalogiikassa yritysten välillä ei juurikaan ole eroa. Logistiikka yritykselle tyypillisiä tulonlähteitä on käytön mukaan laskutettavat palvelut. Käytön mukaan laskutetaan siis kertaluonteisia kuljetuksia kuten esimerkiksi kuriiripalveluita ja konsultointipalveluita.

Taulukko 5. Ansaintalogiikan vertailu

Liike-toiminta-moduulit	DB Group	Kühne + Nagel	DHL	Ceva Logistics	DSV
Ansaintalogiikka	Käytön mukaan	Käytön mukaan	Käytön mukaan	Käytön mukaan	Käytön mukaan
	Tilausperusteinen	Tilausperusteinen	Tilausperusteinen	Tilausperusteinen	Tilausperusteinen
	Vuokraus				

Tilausperusteisena laskutuksena logistiikkayritykselle on tyypillisesti toimitusketjun hallinta- ja ulkoistuspalvelut. Tämän kaltaiset palvelut ovat yritykselle vakaa tulonlähde.

Selkeimmän eroavaisuuden tässä liiketoimintamoduulissa havaitsin DB Groupin autovuokrauspalvelun. Se on vielä toistaiseksi pienimuotoista, mutta uskoisin siinä olevan kasvumahdollisuuksia ja pidän sitä hyvänä hajautuksena tulonlähteiden kannalta.

3.3 Avainaktiviteetit

Kaikilla yrityksillä avaintehtävät keskittyvät logistiikkaan ja sen ympärillä tapahtuvaan liiketoimintaan.

Taulukko 6. Avainaktiviteettien vertailu

Liike-toiminta-moduulit	DB Group	Kühne + Nagel	DHL	Ceva	DSV
Avainaktiviteetit	Pakettikuljetukset	Yrityksien sisäiset logistiikkapalvelut	Postinjakelu	Sopimuslogistiikka	Kuljetusliiketoiminta
	Erikoiskuljetukset	Konsultointi	Koko toimitusketjun hallinta	Kokonaisratkaisut	Kokonaisratkaisut
	Varastointipalvelut	Software-as-a-service	Sopimusliiketoiminta	Rahdinkäsittely	Varastointi
	Kokonaisratkaisut →Logistiikkapalvelujen ulkoistus	Pakkausjärjestelmien toimitaminen		Konsultointi	

	Henkilökuljetukset	Kuljetusliiketoiminta			
--	--------------------	-----------------------	--	--	--

Ceva logistics ja Kühne+Nagel tarjoavat myös konsultointipalveluita. Kühne+Nagel tarjoaa myös varastonhallintaohjelmistoa palveluliiketoimintana, ja se hyödyntää samaa myös itse sisäisen logistiikan optimoinnissa.

DB Groupin avain aktiviteetteihin kuuluu myös henkilökuljetukset, joihin kuuluvat raide- ja maantiekuljetukset. Nämä palvelut eivät ole kuin osassa Eroopan maista käytössä, joten se ei kuitenkaan vielä ole niin merkittävässä osassa liiketoimintaa kuin muut logistiikkapalvelut.

DHL:n avaintehtäviin kuuluu postiliiketoiminta Saksassa, millä se eroaa huomattavasti muista yrityksistä. Sen merkitys liikevaihdossa on erittäin suuri, ja sen toiminta rajoittuu pääasiassa Saksan markkina-alueelle.

Kaikki vertailtavista yrityksistä tarjoavat koko toimitusketjunhallinnan palveluita, jolloin asiakkaalla on mahdollisuus keskittyä omaan liiketoimintaansa.

3.4 Jakelukanavat

Yrityksiä tutkiessani havaitsin kaikilla yrityksillä olevan maailmanlaajuinen jakeluverkosto ja kattavat logistiikkakeskukset. Tämä tulos oli odotettavissa rajatessani aiheen koskemaan suuria logistiikkayrityksiä.

Taulukko 7. Jakelukanavien vertailu

Liike-toiminta-moduuli	DB Group	Kühne + Nagel	DHL	Ceva	DSV
Jakelukanavat	Usein asiakkaan keskukset	Tuottajat	Asiakkaan varasto	Keskusvarasto	Saapuva logistiikka keskukset
	Oma varasto	Valmistajat	Paikallinen jakelukeskus	Jakeluvarasto	Lähtevän logistiikan keskukset
	Sisäinen logistiikka	Vastaanottavat asiakkaat	Tukku-kauppiaan jakelukeskus	Palautuskeskus	Varastonhallinta
		Loppukäyttäjät	Kansainväliset jakelijat	Asiakaspalvelukeskus	
			Paikalliset jakelijat	Jakelu- ja noutopisteet	

Suurten yritysten jakelukanavat eivät tietenkään rajoitu pelkästään omiin logistiikkakeskuksiin, vaan kaikki yritykset hoitavat myös pelkästään asiakkaan tiloissa tapahtuvaa logistiikkaa ja toimitusketjun hallintaa. Vertailtavissa yrityksissä jakeluverkostot ovat erittäin kattavia, ja ne käsittävät kaikissa tapauksissa omien varastojen lisäksi myös asiakkaiden tiloissa tapahtuvaa logistiikan jakelua. Jakelukanavien osalta yritykset siis ovat samankaltaisia, vaikka se toisissa yrityksissä onkin määritelty kattavammin kuin toisissa.

3.5 Asiakassegmentit

Asiakassegmentit olen jaotellut karkeasti yksityishenkilöihin ja yrityksiin, koska kaikilla yrityksillä oli useita eri toimialojen yritysasiakkaita ja vain kahdella yrityksellä oli henkilöasiakkaat kohdeasiakkaina. Näin karkeasti jaoteltuna vertailu on sujuvampaa ja merkittävimmät erot on helpommin huomattavissa.

Taulukko 8. Asiakassegmenttien vertailu

Liike-toiminta-moduulit	DB	Küehne + Nagel	DHL	CEVA	DSV
Asiakassegmentit	Yritykset	Yritykset	Yritykset	Yritykset	Yritykset
	Kuluttajat		Kuluttajat		

DHL ja DB Group on ainoa yritys, joka on erikoistunut myös kuluttaja-asiakkaisiin. DHL:n kohdalla on vielä niin, että merkittävä osa sen liikevaihdosta tulee postinjakelusta Saksassa. DB Groupilla taas kuluttaja-asiakkaille suunnatut palvelut ovat bussi- ja junayhteydet, mutta liikevaihdollisesti se ei ole niin merkittävässä roolissa kuin DHL:n kohdalla. Kuluttaja-asiakkaille tarjottavat palvelut eroavat merkittävästi DB:n ja DHL:n

välillä. DB tarjoaa henkilöille kuljetuspalveluita ja DHL on kohdistanut palvelunsa posti- ja kuriiripalveluihin.

Kaikilla yrityksillä on logistiikkapalvelut suunnattu siis ensisijaisesti yrityksille, joten asiakassegmentin osalta niiden liiketoiminta on hyvinkin samankaltaista. Asiakasyritykset ovat pääasiassa teollisuusyrityksiä, mutta asiakkaiden joukkoon mahtuu myös muiden toimialojen yrityksiä.

3.6 Yritysvertailun yhteenveto

Vertailun pohjalta arvioisin CEVA Logisticsin ja Kühne + Nagelin toimintojen olevan eniten palveluliiketoimintaan suuntautuvia kuin muiden vertailussa olleiden yritysten. Palveluliiketoiminnalla tarkoitan tässä tapauksessa arvopaja-mallista liiketoimintaa, sillä CEVA:n ja Kühne + Nagelin palveluliiketoimintaan kuuluu muun muassa konsultointi ja varastonhallintajärjestelmän ylläpito. Muut vertailtavat yritykset keskittyvät enemmän arvo-ketjumalliseen liiketoimintaan, koska niillä palveluliiketoiminta on pienimuotoisempaa.

Suurimmat erot olivat yritysten välillä niiden avainaktiiviteeteissa. Postinjakelu oli selkeästi DHL:n ydinliiketoimintaa, kun taas DSV oli lähes puhtaasti kuljetusyritys. Kühne + Nagel ja CEVA Logistics myyvät myös kuljetusliiketoimintansa ohella konsultointipalveluita. DB Group taas on erikoistunut rahtiliikenteen lisäksi myös henkilökuljetuksiin.

Jakelukanavat olivat kaikilla vertailtavista yrityksistä samankaltaisia. Kaikilla yrityksillä on logistiikkakeskuksia ympäri maailman. Lisäksi tyypillistä yrityksillä on myös asiakkaan sisäisen ja ulkoisen logistiikan hoitaminen. Mikäli vertailtaviin yrityksiin olisi kuulunut myös pienempiä yrityksiä, olisi tämän osa-alueen kohdalla saattaneet erot olla huomattavasti suurempia.

DB Group:n ja DHL:n asiakassegmenttiin kuuluu niin yritysasiakkaita kuin kuluttajia. Tämä ei tietenkään sulje pois sitä mahdollisuutta, etteikö muilla vertailtavista yrityksistä olisi kuluttaja-asiakkaista, mutta se ei ole niin merkittävässä roolissa yrityksen liiketoiminnan kannalta.

Taulukko 9. Yhteenveto eroavaisuuksista

Liiketoimintamoduuli	Eroavaisuus	Yritys	Tyypillinen toimintatapa
Asiakaslupaus	Suuret erot	Kaikki	Ei ole
Asiakassegmentit	Kuluttaja	DB Group, DHL	Yritysassiakas
Ansaintalogiikka	Vuokraustoiminta	DB Group	Käytön mukaan tai jatkuva tilaussopimus
Jakelukanavat	Ei merkittäviä eroja	Kaikki	Asiakkaan toimitusketjun hallinta
Avainaktiviteetit	Konsultointi, ohjelmistosaaminen	Kühne + Nagel, CEVA Logistics	Kuljetusliiketoiminta

Yllä olevaan taulukkoon 9 olen vielä koonnut yhteen suurimmat eroavaisuudet yritysten välillä ja tehnyt koosteen tyypillisestä toimintatavasta.

4 Johtopäätökset

4.1 Lyhyt yhteenveto

Vaikka valitsin vertailtavaksi vain suuria logistiikkayrityksiä, oli tarvittavan tiedon saaminen yllättävän haastavaa. Yritykset eivät luonnollisesti suoraan kerro omaa liiketoimintamalliaan, vaan tieto pitää poimia ja koostaa vertailtavaan muotoon yrityksen vuosikertomuksista ja kotisivulta. Lisäksi yrityksellä on todennäköisesti yksityiskohtaisempi määritelmä omalle liiketoimintamallilleen, mitä ei ole julkisesti saatavilla.

Vertailtavilla yrityksillä oli siis melko samankaltaiset liiketoimintamallit, mutta joitakin eroavaisuuksia sain selville. Tämän tutkimuksen alussa oli jo melko selvää, että vertailtavissa yrityksissä saattaa olla suuriakin eroja.

Asiakaslupaus ja arvonlupaus oli kaikilla vertailtavilla yrityksillä melko erilaiset, kun tarkasteltiin markkinointinäkökulman ulkopuolelta. Suurimpana erona arvolupauksissa oli mielestäni DB Groupin lupauksena taata laadukkaat palvelut hieman korkeammalla hinnoittelulla.

Ansaintalogiikassa erot olivat vähäisiä ja ainoana erona havaitsin DB Groupilla olevan tulonlähteenä myös vuokraustoimintaa.

Avainaktiiviteettina kaikilla yrityksillä oli luonnollisesti kuljetusliiketoiminta, mutta näin suurissa yrityksissä oli myös kuljetusliiketoimintaan liittyvää oheistoimintaa kuten konsultointia.

4.2 Arviointi

Tässä luvussa arvioin työlleni asettamien tavoitteiden onnistumista.

Insinöörityössäni sain arvokasta tietoa liiketoimintamalleista ja siitä, miten yritykset hyödyntävät sen käyttöä. Logistiikkayritysten liiketoimintamallien vertailussa haasteena oli yhdistää yritysten liiketoimintamalleista saatu tieto koko yrityksen kattavaksi, koska havaitsin yritysten käyttävän eri liiketoimintasegmenteissä erilaisia liiketoimintamalleja.

Kaikilla vertailtavista yrityksistä oli monia eri kuljetustoimialoja, joten siitä aiheutui jonkin verran lisätyötä tässä insinööriyössä. Vertailtaviksi yrityksiksi olisi ollut mielenkiintoista valita myös pienempiä yrityksiä, mutta ongelmaksi olisi saattanut tulla tiedon saatavuus ja se, kuinka hyvin pienemmissä yrityksissä on käytössä liiketoimintamalli.

Insinööriyön tavoitteet sain mielestäni saavutettua, sillä onnistuin tekemään liiketoimintamalleille yksinkertaisen vertailutyökalun ja vastauksen minua kiinnostaneeseen aiheeseen eli millaisia ovat suurten logistiikkayritysten liiketoimintamallit. Liiketoimintamallille kun ei löytynyt yksiselitteistä määritelmää, joten päädyin valitsemaan tähän aiheeseen sopivat liiketoimintamoduulit alan kirjallisuuden pohjalta ja sovelsin tiedon vertailtaviin yrityksiin sopivalla tavalla.

Suurimpana haasteena oli löytää yritysten liiketoimintamalli, koska tarkkaa määritelmää ei ollut saatavilla ja näin ollen osalla yrityksistä oli omat mallinsa, mitkä eivät suoraan soveltuneet tähän insinööriyöhön.

Lähteen Business Model Innovation -lähteen liiketoimintamallien tasoluokitusta en päässyt tässä insinööriyössä hyödyntämään täysimääräisesti, koska se olisi vaatinut vielä syvällisempää yritysten tarkastelua. Lukemani perusteella uskoisin yritysten liiketoimintamallien olevan huippuluokkaa tämän kokoluokan yrityksillä, mutta niistä ei yrityksen ulkopuolisille kerrota avoimesti. Varsinkin DHL:n patenttisalkku on merkittävän kokoinen.

Aiheena liiketoimintamallit ei ollut kovinkaan tuttu, joten riittävän pohjatiedon hankkimiseen kului oma aikansa. Tästä uskoisin kuitenkin olevan jatkossa hyötyä työelämässä, koska sielläkään ei ole tarvittava tieto valmiina saatavilla, vaan tiedon joutuu sielläkin itse etsimään.

Tämän insinööriyön lopputulokseen voin siis olla melko tyytyväinen sillä sain paljon lisää tietoa liiketoimintamalleista ja logistiikka-alasta. Uskon myös, että pystyn hyödyntämään oppimaani tietoa työelämässä.

Lähteet

Logistiikka. 2014. Verkkosivu <http://www.yrityssuomi.fi/fi/logistiikka> Luettu 28.1.2014.

Lingyun Wang, Jaring Päivi. 2009. Developing a Conceptual Framework for Business Model Innovation in the Context of Open Innovation.
http://www.elisanet.fi/paivi_jaring/Wang_et_al_IEEE_DEST09.pdf Luettu 12.3.2014.

Johnson Mark W, Christensen Clayton M., Kagermann Henning, Reinventing your business model. 12/2008, Harvard business review.

Teknologiateollisuus ry. 2005. Liiketoimintamallit arvonluojina – ketjut, pajat ja verkot. Suomi: Kopioniini Oy.

Sjöholm Harri. 2010. Dynaamisen ja innovatiivisen liiketoimintamallin suunnittelu, Suomi: Otavan kirjapaino Oy.

Mäkinen Olli. 2005. Tieteellisen kirjoittamisen ABC. Suomi: Karisto Oy.

Verkkosivu

http://cms.sem.tsinghua.edu.cn/semcms/res_base/semcms_com_www/upload/home/store/2008/7/3/2982.pdf Luettu 20.2.2014.

DHL. 2014. www.dhl.com/en.html Luettu 15.3.2014.

Annual Report. 2013. DHL. annualreport2013.dpdhl.com. Luettu 15.3.2014.

Ceva Logistics. 2014. Verkkosivu. <http://www.cevalogistics.com/en-US/Pages/default.aspx>. 2014. Luettu 10.3.2014.

CEVA Logistics. 2013. Vuosikertomus 2013. www.cevalogistics.com/en-US/aboutus/investors/Pages/FinancialInformation.aspx. Luettu 16.3.2014

DSV. 2013. Vuosikertomus. www.dsv.com/About-DSV/media/latest-news/2014/02/2013-Annual-Report-released. Luettu 17.3.2014

Kühne & Nagel. 2013. Vuosikertomus. www.kn-portal.com/about_us/investor_relations/annual_reports. Luettu 17.3.2014

DB Group. 2013. Vuosikertomus. www1.deutschebahn.com/ecm2-db-en/ir/financial_reports/.

Verkkosivu. 2014. <http://khairul-anwar.com/2010/02/22/marketing-strategy-supply-chain-management/> Luettu 23.4.2014.

Mamuni Das. 2012. Lehtiartikkeli. <http://www.thehindubusinessline.com/industry-and-economy/logistics/logistics-majors-focusing-on-patents-to-keep-technology-edge/article3674440.ece> Luettu 20.3.2014